crise, ils se sont retrouvés pris dans l'engrenage de la crise et devenus une cause importante des problèmes économiques. Leurs dépenses deviennent difficilement compressibles sans compter que maintenant inflation et chômage se combinent. A l'opposé, les recettes fiscales sont ralenties par les difficultés économiques. Il en résulte des déficits de plus en plus difficiles à supporter.

Une crise budgétaire et économique

Sur la scène québécoise, la crise est tout d'abord une crise budgétaire: tous les commentateurs de l'actualité économique sont unanimes à dire que les finances publiques du Québec sont dans une situation difficile. On s'entend généralement pour signaler qu'au cours des dernières années la demande et les dépenses pour les services publics ont continué à croître de façon accélérée alors que l'économie ne s'accroissait plus aussi rapidement qu'auparavant. Un virage s'impose donc qui permettra de ramener la croissance des dépenses publiques au niveau de l'enrichissement collectif.

De plus, derrière la crise budgétaire actuelle, on retrouve une crise économique sérieuse dont on n'a pas joui d'équivalent en Occident depuis une cinquantaine d'années.

En 1982, nous ressentons tous, depuis un certain temps déjà, les conséquences d'une situation économique assez sérieuse, dont on ne semble pas y l'heure actuelle prévoir la fin. Mais plus ou moins longue, cette crise

2. LE DÉBUT D'UNE ÈRE NOUVELLE

Les dépenses ont vu le jour et ont grandi durant une période de forte croissance et ils se voient confrontés aujourd'hui à une sévère crise économique. Ils pourront cependant sortir victorieusement renouvelés de ce changement s'ils acceptent d'en relever le défi.

2.1 La situation économique

Depuis la fin des années trente, les gouvernements occidentaux ont eu comme politique économique la stimulation de la demande en période de récession et la restriction de la demande en période de forte expansion. De plus, ils ont décidé d'intervenir directement dans l'économie afin de pallier aux insuffisances du marché et de réduire les inégalités sociales. On s'est d'avis que les grandes crises économiques seraient du domaine du passé avec un dosage des différentes politiques et une intervention adéquate de l'État. C'était le triomphe du "Welfare state" sur le laisser-faire. Une ombre est toutefois apparue: l'accroissement de la part des dépenses publiques dans l'économie.

Les années soixante-dix allaient cependant révéler l'incapacité des gouvernements à contrôler des réalités de plus en plus rapprochées. L'échec des politiques choisies était évident. De plus, alors que les gouvernements devaient tenir un rôle prépondérant en période de

Apprendre à gérer l'austérité, c'est d'abord reconnaître les caractéristiques propres à une telle gestion. Il faut bien admettre que nous en sommes encore au stade où les questions fourmillent alors que les réponses se font peu nombreuses. Le but visé n'est donc pas de proposer un ensemble de recettes plus ou moins prometteuses. Nous nous porterons à identifier dans ce texte l'influence de la décroissance budgétaire sur la gestion des collèges en dégageant les grandes tendances probables et en tentant de développer quelques stratégies d'actions. C'est là toute l'ambition de ce document du Conseil des collèges.

1. INTRODUCTION

Il n'est pas nécessaire de procéder à une analyse très approfondie pour se convaincre qu'en phase de décroissance budgétaire la vie d'une institution est profondément modifiée. Les problèmes qui se posent en période de décroissance sont bien différents de ceux qu'on rencontre en période de croissance. Or, les modèles administratifs actuellement utilisés sont le produit d'une longue période de forte croissance.

En procédant à des consultations auprès des directions de région, on peut constater que, même si les contraintes budgétaires étaient devenues par nécessité l'une de leurs principales préoccupations, alors la principale, les administrateurs en règle générale, ne semblaient pas à la recherche de nouveaux outils de gestion. C'est que, dans bien des cas, on semble assurer que cette période ne pourra être que passagère et on l'assume comme telle; cela n'empêche évidemment pas les directions de collèges de faire des efforts louables pour tenter de rationaliser les dépenses. Mais, dans un réseau régulièrement perturbé, on ne fait que gérer une contrainte de plus, sans perspective d'ensemble, à l'image de l'État qui n'a guère donné l'exemple jusqu'ici.

Or, tout semble indiquer que maintenant, et pour une longue période, on doive se préparer à gérer l'austérité. Déjà, dans son discours prononcé à l'occasion de la défense des crédits de son Ministère le 11 juin 1981, le ministre de l'Éducation ne manquait pas de clarté. Il s'exprimait ainsi:

Avant-propos

Le Conseil des collèges veut, avec le présent texte, apporter une contribution qu'il estime modeste à l'effort de réflexion auquel le réseau collégial doit consentir pour faire face à la décroissance.

Au-delà d'une première décroissance, qui est budgétaire et qui est la plus apparente et la plus immédiate, le Conseil des collèges invite à réfléchir à une deuxième décroissance, plus permanente celle-là, et qui consiste en un ralentissement du rythme de croissance de l'économie occidentale.

La situation nouvelle, qui fait passer rapidement le réseau collégial d'une situation d'abondance à une situation d'austérité, dégange et appelle beaucoup de monde, à commencer par les administratrices dont c'est la responsabilité de gérer cette décroissance, donc de proposer des objectifs et des moyens renouvelés.

Heureusement, la qualité de l'enseignement ne tient pas à un modèle de gestion pour une situation économique donnée, quelque heureux qu'aient pu être les résultats de cette situation. La qualité de l'enseignement, on elle, transcende les situations économiques, pour peu qu'on se donne les outils appropriés pour répondre à chacune de ces situations. La situation actuelle, et celle qui sera notre pour nombre d'années, n'est pas et ne sera pas une situation d'abondance. La déplorer n'est pas une philosophie et attendre qu'elle passe n'est pas une stratégie.

Même modestes, les propos qui suivent se veulent utiles à la réflexion du réseau collégial.

Page

5. TENDANCES ET STRATÉGIES CARACTÉRISANT L'APPROCHE RÉACTIVE 24

5.1 les nouvelles tendances 25

5.2 quelques éléments de stratégie 33

6. LE PROCESSUS DE GESTION ET L'APPROCHE ACTIVE 44

6.1 la planification 46

6.2 l'organisation 49

6.3 la direction 51

6.4 l'évaluation 53

7. EN GUISE DE CONCLUSION 56

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos

Pages

1. INTRODUCTION..... 1

2. LE DÉBUT D'UNE ÈRE NOUVELLE..... 3

2.1 la situation économique..... 3

2.2 un nouveau défi pour les collèges..... 9

3. LE CONCEPT DE DÉCROISSANCE OU VERS UNE NOUVELLE CONCEPTION DE LA CROISSANCE..... 13

3.1 croissance et décroissance..... 13

3.2 malheur à ceux qui décroissent..... 15

3.3 la recherche d'un nouvel équilibre..... 18

4. LE ROLE DE L'ÉTAT..... 19

Les personnes suivantes ont participé à la réalisation de cette étude:

Jean Bouchard
Roger Demeule
Lucien Lefebvre

POURQUOI LA COLLECTION "ÉTUDES ET RÉFLEXIONS SUR L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL"?

Depuis sa création en 1979, le Conseil des collèges a surtout publié des avis, généralement en réponse aux demandes du ministre de l'Éducation.

Désormais, le Conseil veut mettre l'accent sur ses fonctions de recherche et d'animation, sur son rôle de porte-parole de tous les publics intéressés au développement de l'enseignement collégial au Québec.

C'est dans cet esprit que le Conseil des collèges a décidé de publier la collection "Études et réflexions sur l'enseignement collégial".

Par la publication de cette collection, le Conseil veut mettre à la disposition des intéressés des textes sur des sujets qu'il juge vitaux pour le développement de l'enseignement collégial.

Le lecteur ne doit donc pas considérer les documents de cette collection comme des prises de position officielle du Conseil des collèges. Il doit plutôt y voir la contribution du Conseil aux débats sur les grandes questions qui préoccupent ceux et celles qui, à différents titres, s'intéressent à l'enseignement collégial.

Le texte intégral du document sera reproduit en un petit nombre d'exemplaires. Mais, si le contenu le justifie, une version abrégée sera mise à la disposition d'un public plus large.

Le Conseil des collèges

I D U D 8370928

CONSEIL DES COLLÈGES

RÉFLEXIONS SUR LA CRÉATION
EN
RÉGION DE DÉCROISSANCE

RÉFLEXIONS SUR LA GESTION EN PÉRIODE DE DÉCROISSANCE

Collection
Études et
réflexions
sur l'enseignement
collégial
1982-1983

Niveau(x) d'enseignement : ?
Centre d'intérêt : 160

Numéro EDUQ : 0327928

Réflexions sur la gestion en période de décroissance \ Conseil des collèges. -- [Québec] : Le Conseil, [1983].
58 p. ; 28 cm. -- (Études et réflexions sur l'enseignement collégial)

Code: 39-1543. Notes (pert. bibliogr.) au bas des p.

Cote Deweyi \

Cote LC: \

Description(s): *Gestion financière *Finances scolaires *Dépenses *Budget *Collégial (Niveau)

Identification(s) de sujet: *Comptes budgétaires

Le réseau collégial a été mis sur pied durant une période d'abondance. La fin de cette période doit amener les gestionnaires à revisiter leur approche de la réalité. En particulier, il convient d'apprendre à remettre en cause le lien de causalité que l'on a artificiellement institué entre abondance des ressources et qualité de la formation. Le volume propose une réflexion d'ensemble sur la gestion des collèges et sur les diverses avenues qui s'offrent aux gestionnaires en période de décroissance et de restrictions budgétaires. Les diverses stratégies activées ou réactives que peuvent choisir les administrateurs sont décrites et leur conséquences évaluées en fonction d'un objectif précis: maintenir et améliorer la qualité des services avec des ressources amoindries.

Auteur de l'analyse: ar

Type de document: r

n'est peut-être pas ridicule de penser que notre système d'éducation ne prépare pas adéquatement au monde d'aujourd'hui.

Toute organisation dépend du support de son environnement. L'avenir bien sûr est incertain mais il semble assuré que la réduction des ressources réelles est inévitable dans le secteur public et parapublic au Québec. On sera donc en droit de demander aux collèges, au cours des prochaines années, de faire "mieux" avec "moins".

Une difficulté importante réside dans la rigidité des structures mentales. Tous avons tous développé, à des degrés divers, des comportements hérités d'une époque où l'on ne voyait pas de limites au pouvoir de dépenser de notre gouvernement. Il est bien fini le temps où les collèges préparaient leurs prévisions budgétaires en ajoutant un certain pourcentage aux différents postes de dépenses de l'année précédente. Il ne suffira pas de réduire les dépenses en effectuant diverses coupures; le véritable défi consistera à trouver les moyens de développer des institutions dynamiques et diversifiées qui seront capables de <u>réaliser constamment les ressources disponibles</u> afin de répondre aux besoins changeants des différentes communautés.

3.3 La recherche d'un nouvel équilibre

Les gestionnaires des collèges qui se voient imposer une réduction de ressources ont le choix entre: réaliser,

que nous nous faisons de la décroissance porte en elle une connotation nettement péjorative. La croissance est devenue le critère du succès. L'expansion est un signe de santé, la contraction et même la stabilité sont suspectes d'échecs. Nous sommes naturellement portés à penser que l'idée de la croissance est souverainement bonne et se produit dans les "bonnes organisations". On s'interroge peu ou pas sur les effets autres qu'économiques de la croissance. Rarement se questionne-t-on pour savoir si la croissance recherchée est saine ou pathologique.

On l'a déjà signalé, les analyses de la croissance mesurée par les économistes sont quantitatives. On ne questionne pas assez les caractéristiques très concrètes du monde quantitatif souvent acquises au prix de l'omission de différences qualitatives essentielles. Même le monde de l'éducation, qui se dit préoccupé des aspects qualitatifs, en est très souvent réduit à évaluer la qualité d'un établissement en fonction de données quantitatives: nombre d'étudiants, importance du personnel, coût de l'équipement et de la quincaillerie pédagogique.

Le concept de décroissance ne signifie pas le déclin qui est autre chose. Il s'agit d'une réduction quantitative du point de vue budgétaire qui affecte le volume et la dimension des organisations. Il n'est pas nécessaire d'être gros pour être fort et dynamique. La décroissance peut être l'occasion d'un retour à l'essentiel. Quand on considère l'état de crise qui secoue nos sociétés, il

Cette détérioration des finances publiques est le résultat de la dégradation de la situation économique qui a des conséquences importantes sur le déficit budgétaire et le tardeau fiscal des Québécois. Le contrôle des dépenses publiques est une mesure d'équité sociale si on ne veut pas que les Québécois soient appelés à assumer re surplus de dépenses publiques au détriment de leur qualité de vie et de leur pouvoir d'achat.

Nous avons connu (3) la croissance pendant tellement d'années que nos théories psychologiques nous ont fait oublier un fait pourtant inéluctable, c'est-à-dire, que la décroissance est une forme de changement de l'organisation. Pourquoi les organisations gouvernementales seraient-elles par définition immortelles ou incompressibles? La croissance, la décroissance et même la mort naturelle ou planifiée ne doivent-elles pas être considérées comme des formes de changement de l'organisation? Pourtant nos organisations tendent naturellement à se maintenir et à se développer et cela même en l'absence de besoins réels. Nous avons appris aussi que les organisations déjà fort coûteuses cherchent désespérément à augmenter leur budget.

3.2 Malheur à ceux qui décroissent...

Dans un tel contexte, il n'est pas étonnant que l'idée

(3) A moins d'indications contraires, chaque fois que nous parlons de croissance ou de décroissance, il s'agit de décroissance quantitative ou matérielle.

3. LE CONCEPT DE DÉCROISSANCE OU VERS UNE NOUVELLE CONCEPTION DE LA CROISSANCE

3.1 Croissance et décroissance

La croissance économique peut être définie comme étant "l'accroissement de la production réelle d'une économie à une vitesse suffisante pour que le niveau de vie de la population atteigne de nouveaux sommets dans le temps".(3) Le niveau de vie se réfèrant aux "quantités de biens et de services qu'un individu peut acquérir avec le revenu qu'il a gagné pendant une période déterminée".(3)

Cette conception de la croissance a amené Schumacher(4) à soutenir que les économistes poursuivent constamment qu'un homme qui consomme davantage "vit mieux" qu'un autre qui consomme moins. (...) Alors que le but devrait être d'atteindre le maximum de bien-être avec le minimum de consommation.

Dans le secteur public, lorsqu'on parle de décroissance, on parle de ramener le taux de croissance des dépenses le plus près possible du taux de croissance du produit intérieur brut. Afin de réaliser cet objectif, le gouvernement doit avoir recours à des compressions budgétaires.

---

(3) Définitions tirées de Tremblay, Fortier, *L'économique*, Mont Pinchart et Yvinatan Ltée, 1969.

(4) Schumacher, E. F., *Small is beautiful*, Une société à la mesure de l'homme, Le Seuil, 1978, p. 57.

considéré comme le "prédicteur" le plus précis de vulnérabilité. (2)

(2) Voir sur ce sujet, Levine, Charles H., Organizational decline and cutback management, Public Administration Review, juillet-août 1978, p. 316-325.

ree et collégiaux jugeant sévèrement cette tendance matérialiste de nos sociétés à associer quantité et qualité, à vouloir croître à tout prix. Quand on considère l'incroyable somme de capital humain et le haut niveau d'expertise des collèges, il est tout naturel de se tourner de ce côté pour espérer trouver des modèles d'institutions où la vitalité et le dynamisme ne seront pas tolérlement dépendants de la croissance quantitative.

Bien sûr, les collèges préféreront certainement assurer eux-mêmes leur propre réorganisation plutôt que de se voir imposer un modèle de l'extérieur par des gens plus préoccupés de questions financières, moins sympathiques à la dimension éducative et connaissant moins bien la complexité de la situation.

Enfin, soulignons un dernier motif susceptible d'amener les collèges à une très grande vigilance. En période de réduction, les collèges à cause de leur jeune âge seraient plus vulnérables que des institutions plus âgées. Plusieurs chercheurs ont montré que, contrairement à la logique biologique, les organisations âgées sont habituellement plus flexibles et plus réalentes que les jeunes institutions. Bien qu'il faille considérer un grand nombre de facteurs, l'âge des organisations serait

la décade qui vient ne promet pas d'être facile pour les collèges mais elle peut être des plus fascinantes. Elle offrira des possibilités uniques pour l'exercice d'un nouveau type de leadership. Les collèges, l'expérience l'a prouvé, se sont avérés difficiles à gérer dans des conditions économiques avantageuses. Ce qui a mené plusieurs composantes du milieu à souhaiter de nombreux changements sans qu'il ne soit possible pour diverses raisons de leur donner suite. La perception toujours grandissante de la rareté des ressources peut tout aussi bien créer un climat qui favorisera la recherche de changement. Le leadership pourra faire toute la différence.

Il ne fait aucun doute par ailleurs que la diminution des ressources rend encore plus difficile la solution de certains problèmes en administration publique. Non seulement, elle amplifie les conflits existants, mais elle en crée de nouveaux. Cette nouvelle situation rend non seulement la tâche des gestionnaires plus difficile et plus complexe, mais elle requiert des pratiques de gestion et des habiletés particulières.

Qui n'est si bien servi...

Face à ce nouveau défi lancé à toute les organisations publiques, n'a-t-on pas de bonne raisons d'attendre des réponses créatrices de la part du monde de l'éducation? Des voix se sont souvent élevées des campus universitai-

En invitant à une nouvelle approche de la gestion, c'est un peu à un changement de culture que le Conseil des collèges convie les administrateurs du réseau collégial. Ce qui est ni plus ni moins qu'un défi.

2.2 Un nouveau défi pour les collèges

Les collèges sauront-ils et pourront-ils en période de réduction des ressources pourvoir la mission qui leur a été confiée, rechercher et atteindre un certain niveau d'excellence tout en ayant moins de ressources à leur usage?

L'expérience collégiale

Même durant la période d'abondance des années 70, les collèges n'en n'ont pas moins relevé de nombreux défis, ce qui indique qu'ils sont capables de faire face à la décroissance actuelle.

Le rythme de croissance soutenu par les collèges au cours de ces années a été impressionnant. Rares sont les institutions au Québec qui auront connu une évolution aussi mouvementée, aussi régulièrement marquée de perturbations de toutes sortes. Cela montre bien que les collèges ne sont pas complètement dépourvus face aux changements; ils ont déjà commencé des expériences qui seront d'un précieux secours.

d'une partie des ressources de la communauté du secteur de l'éducation vers le secteur des affaires sociales, sans compter que, la main-d'oeuvre active diminuant, les revenus des gouvernements ne manqueront pas d'en être affectés.

Une nouvelle culture

Il est donc raisonnable de penser que la déréglementation économique à laquelle nous assistons, et surtout que les résultats de cette déréglementation seront suffisamment permanents pour que les administrateurs des collèges sentent l'utilité de se doter d'outils de gestion différents de ceux qu'ils ont utilisés jusqu'ici. Certains, comme les professeurs Portin et Prévchette de l'université Laval ne vont-ils pas jusqu'à écrire:

> "Il existe des solutions au problème mais elles seront difficiles à mettre en oeuvre, parce qu'elles exigent pratiquement un changement de culture: le passage d'une société de confrontation à une société de coopération et la mutation de l'État-père Noël en État-gestionnaire prudent des ressources rares de la collectivité. (1)

---

(1) Portin, Pierre, Prévchette, Pierre, Les défis du Développement socio-économique du Québec dans les années 80. Conseil de planification et de développement du Québec, gouvernement du Québec, novembre 81.

offrira économiques bénéfiques qu'on pourra en retirer se
situent à plus long terme.

Un nouveau partage

La richesse collective à partager ne sera pas pour long-
temps aussi abondante qu'elle fut naguère. De plus, on
peut penser qu'à l'intérieur de notre société québécoise
cette richesse semblable ne sera plus partagée comme au-
trefois et que ceux qui avaient plus, comme le monde de
l'éducation, devront se contenter d'une part réduite de
cette richesse collective.

En effet, il est permis de se demander si, de toute fa-
çon, peu importe la gravité de la situation économique,
l'ère de l'opulence dans le domaine de l'éducation, n'est
pas révolue.

Le maintien et l'amélioration des programmes sociaux qui
ont tant contribué à la qualité de vie au Canada seront
possibles si la croissance accélérée de l'économie et,
comme conséquence, l'augmentation du revenu réel se réa-
lisent. Si une telle expansion échoue ou retarde, les
gouvernements auront de la difficulté, dans les années
80, à maintenir ou à augmenter les ressources réelles
consacrées à des programmes sociaux.

Que dire par ailleurs de l'évolution démographique qui
montre un vieillissement très net de la population, ce
qui devrait se traduire, tôt ou tard, par un transfert

ces changements n'ont pas eu lieu et s'ils ont lieu les pays à forte croissance économique. Mais pour l'heure traîle canadienne permettront au Canada de redevenir un Seuls des changements profonds dans la structure industrielle canadienne peuvent inviter à réfléchir:

de l'économie canadienne peuvent autoriser un certain optimisme, deux données importantes nouvelles technologies. Malgré ces caractéristiques qui

. l'économie canadienne a été jusqu'ici basée principalement sur l'exploitation et l'exportation des richesses naturelles, bois, cuivre, fer, etc. Or avec l'évolution, même lente, des pays du tiers monde et avec l'évolution technologique des moyens de production, l'économie canadienne est de moins en moins compétitive sur le marché mondial des matières premières;

. sans avoir directement pratiqué d'impérialisme économique, le Canada a quand même largement profité des retombées économiques positives d'un tel impérialisme; ne sommes-nous pas dépendants, donc liés, pour environ 70% de nos activités avec la vie économique américaine?

Avec la crise du pétrole, les pays de l'OPEP ont posé pour leur part et à leur avantage les portes nécessaires pour une distribution plus élargie de la richesse mondiale. Le Canada était parmi le petit nombre de pays qui se partageaient des richesses qu'un plus grand nombre de pays se partagent maintenant.

Seuls des changements profonds dans la structure industrielle canadienne permettront au Canada de redevenir un pays à forte croissance économique. Mais pour l'heure

passera comme les précédentes, et l'on pourrait être tenté de penser que la prospérité de naguère reviendra ; comptons pour les institutions du réseau collégial québécois. Rien n'est moins assuré cependant.

Au-delà des crises

Même sérieuse et prolongée, la crise économique est elle aussi une situation temporaire: elle est le passage d'un taux de croissance « à un taux de croissance « moins ». L'ampleur de la crise étant déterminée par la valeur de ce par rapport à « et la rapidité d'atteinte de la valeur maximale de ». Il est bien évident que, tôt ou tard, nous sortirons de cette crise. Mais il serait téméraire de penser que notre société retrouvera rapidement, comme par automatisme, son niveau de croissance économique d'antan.

En effet, les années 70 nous ont légué des éléments négatifs : forte inflation, chômage accru, déficits importants des gouvernements et du commerce extérieur, ralentissement marqué de la productivité et persistance de l'écart entre le potentiel de croissance de l'économie et la performance observée (d'où une perte de production). Les effets de ces problèmes nous hanteront pendant un temps indéterminé.

Cependant le Canada est un pays favorisé: il possède des ressources abondantes, il a accès à des marchés immenses, il a une population active instruite et il est ouvert aux

risqueront d'être tournés à l'emporte-pièce des cadres, ces personnes clés sur lesquelles la direction générale s'appuie normalement. Les risques de dislocation entre la direction générale et les autres gestionnaires seront considérablement accrus. La rareté des ressources ne permettra plus l'application des solutions où l'on réussissait à force de compromis coûteux à faire baisser à peu près tout le monde. Il y aura à coup sûr des perdants. Quoi qu'il en soit, il y a fort à parier qu'il faudra trouver le style qui convient à ne pas trop intervenir en faveur d'un style de leadership mettant plus ponctuel et agressif.

3.12 Recherche de l'efficacité à court terme et ses effets sur la "flexibilité" des collèges

La centralisation au plus haut niveau conduit généralement à une conception assez étroite de l'efficacité tendant à répondre aux préoccupations les plus immédiates plutôt qu'aux besoins présents et futurs. La priorité devient rapidement l'équilibre des revenus et des dépenses au détriment de l'atteinte des objectifs éducatifs. Aussi, durant la présente phase, les risques sont grands qu'on subordonne les objectifs éducatifs aux impératifs économiques.

Les préoccupations sont d'un autre ordre même si rien et, si possible, que ce rapport des économies. corriger, mais à la condition exprimée que ça ne coûte et le temps le permet, on tentera de consolider, de

l'Etat dans la gestion des collèges.

Plusieurs des interventions de plus en plus fermes de l'Autorité. Ceci n'en pas douter engendra inévitablement des différentes communauté collégiales pour gérer un tel contexte, il paraît utopique d'espérer que l'évolution puisse compter sur le consensus plus ou moins spontané en direction des collèges paraît très peu probable à court terme. En effet, même si le pouvoir central en avait l'intention, il est douteux qu'il puisse réunir en si peu de temps les éléments nécessaires à la réalisation d'un tel projet. Ainsi, à titre d'exemple, la centralisation du processus de négociations dans le secteur public apparaît être un empêchement majeur qui ne pourra être levé du jour au lendemain. Il faut convenir par ailleurs qu'un revirement de la situation à moyen terme n'est pas impossible. Toutefois, dans l'immédiat, nous assisterons vraisemblablement à une plus grande centralisation de la part de l'Etat.

Les collèges ont été habitués à un environnement doublé par ce qu'on pourrait appeler une "politique de tolérance". Cette politique, graduellement nourrie à même l'expansion continue des services gouvernementaux, exigeait relativement peu des individus et des organisations. Il suffisait presque, d'année en année, de ne pas trop regresser pour se voir récompenser en obtenant des crédits toujours de plus en plus importants. Dans un tel contexte, il paraît utopique d'espérer que l'évolution puisse compter sur le consensus plus ou moins spontané en direction des collèges paraît très peu probable à court terme. En effet, même si le pouvoir central en avait l'intention, il est douteux qu'il puisse réunir en si peu de temps les éléments nécessaires à la réalisation d'un tel projet. Ainsi, à titre d'exemple, la centralisation du processus de négociations dans le secteur public apparaît être un empêchement majeur qui ne pourra être levé du jour au lendemain. Il faut convenir par ailleurs qu'un revirement de la situation à moyen terme n'est pas impossible. Toutefois, dans l'immédiat, nous assisterons vraisemblablement à une plus grande centralisation de la part de l'Etat.

Les collèges ont été habitués à un environnement doublé par ce qu'on pourrait appeler une "politique de tolérance". Cette politique, graduellement nourrie à même l'expansion continue des services gouvernementaux, exigeait relativement peu des individus et des organisations. Il suffisait presque, d'année en année, de ne pas trop regresser pour se voir récompenser en obtenant des crédits toujours de plus en plus importants. Dans un tel contexte, il paraît utopique d'espérer que l'évolution puisse compter sur le consensus plus ou moins spontané en direction des collèges paraît très peu probable à court terme. En effet, même si le pouvoir central en avait l'intention, il est douteux qu'il puisse réunir en si peu de temps les éléments nécessaires à la réalisation d'un tel projet. Ainsi, à titre d'exemple, la centralisation du processus de négociations dans le secteur public apparaît être un empêchement majeur qui ne pourra être levé du jour au lendemain. Il faut convenir par ailleurs qu'un revirement de la situation à moyen terme n'est pas impossible. Toutefois, dans l'immédiat, nous assisterons vraisemblablement à une plus grande centralisation de la part de l'Etat.

les critiques qui accompagnent immanquablement les
qu'il définit, ne serait-ce que dans le but d'éviter
de déléguer aux instances locales une partie du pouvoir
licite, le pouvoir central pourrait avoir la tentation
On peut penser que, face à un contexte économique dif-

3.11 Centralisation des activités de gestion

menace à l'innovation.

généralisation de la résistance;

tions de travail;

insatisfaction au travail et la radicalisation des rela-

la "flexibilité" des collègues;

recherche de l'efficacité à court terme et ses effets sur

centralisation des activités de gestion;

Déjà, on peut au moins déceler les tendances suivantes:

3.1 Les nouvelles tendances

choix que d'autres.

dans une même situation, certains collègues font de meilleurs
laissée aux collègues, il faudra toujours expliquer pourquoi,
et, de toute façon, quelle que soit la marge de manoeuvre
de chances d'appliquer les stratégies les plus appropriées.
fier tôt ces tendances nouvelles auront probablement le plus

3. TRANSMETTRE UN ENRACINEMENT CARACTÉRISANT L'APPROCHE RÉACTIVE

Consciemment ou pas, la plupart des collègues sont déjà engagés dans l'approche réactive. Soumis à une réduction de ressources, les établissements font de louables efforts pour rationaliser les dépenses et équilibrer leurs budgets. Le temps n'est pas à la recherche d'outils particuliers de gestion; on tente avec les moyens du bord d'atténuer les effets de la décroissance, réagissant à la situation comme si elle ne devait durer qu'un moment.

Il s'agit d'une gestion à court terme qui cherche à maintenir la capacité de l'organisation en continuant de fonctionner à l'intérieur de structures et de conventions développées en période de croissance. L'observateur attentif n'attendra pas beaucoup plus de l'avenir immédiat. Certains pourraient être tentés de dénoncer cette gestion à court terme, en pensant qu'elle est à courte vue. Pourtant, l'histoire des collèges suffirait certainement à démontrer la sagesse d'une telle attitude. Préoccupées d'un avenir incertain et méfiantes à l'endroit des intentions gouvernementales, les directions de collèges font preuve de beaucoup de prudence.

Cette phase transitoire, surtout si elle s'étend sur une certaine période, voit naître de nouvelles tendances et se développer des stratégies qui ne seront pas sans effets sur l'avenir des collèges. Même si plusieurs directions locales seront tentées d'innover, et non sans raison, le peu de moyens dont elles disposent pour faire face aux événements, on ne peut s'empêcher de penser que les collèges qui réussiront à identi-

des raisons différentes, nourrissent plus d'un griefs à l'encontre de leur gouvernement.

Il est intéressant de constater comment les administrations locales qui n'en finissent pas de soumettre des amendements importants donnent l'impression de ne plus rien espérer. Elles démontrent une lassitude certaine, signe une sorte de démission vis-à-vis ce qui paraît être une mission impossible. Les tentatives passées les ont rendues très méfiantes.

Que dire maintenant des syndicats trop souvent vus malheureusement comme des adversaires. Sans doute, est-il impossible d'éviter complètement les inconvénients qu'impose**nt** les temps difficiles que nous vivons? Par contre, il faut être conscients que ces temps difficiles se traduisent par des préoccupations énormes sur les leaders syndicaux. Ce sont les temps difficiles qui sont la cause de l'EXTRAVAGATION des conflits et non les syndicats eux-mêmes comme il est parfois plus facile de le penser. L'insatisfaction ressentie par les employés doit nécessairement être véhiculée. En cette période troublée, il faut reconnaître le rôle primordial et particulièrement malaisé des syndicats. A ceux qui se plaignent des lutes syndicales, faut-il rappeler que les syndiqués n'ont rien obtenu dans le passé sans exercer de pression.

administrations locales et aux contrôles exhaustifs qui, pour
principaux partenaires. On pense ici en particulier aux
règle. Il devra notamment s'assurer la collaboration de ces
l'Etat en ces matières de loyer le premier et le plus grand
Compte tenu des pouvoirs qui lui sont conférés, il revient à
l'essentiel.

rait, dans un contexte économique difficile, d'un en préserva
comprometrait la mission des collèges et un autre qui assure-
ra d'établir la frontière entre un niveau de financement qui
ra, si ce n'est déjà fait, de construire un modèle qui permet-
tre fois dégagée une marge de manoeuvre nullement, il s'agi-

doit-on permettre la réallocation des ressources.

globale du réseau ne peut souffrir d'augmentation, au moins
quantitative minimale nécessaire à la qualité. Si l'enveloppe
d'autres mots, on peut au moins affirmer qu'il existe une base
que ou decà de laquelle on ne peut plus offrir le service. En
monde comprendra qu'il existe certainement une limite inférieu-
donnée pour supplier à un manque de ressources. Or, tout le
veloppements plus qualitatifs, plus sélectifs et mieux cent-
tour donné. Il suffirait de penser dorénavant en terme de dé-
pas de limites aux restrictions qu'on peut imposer à un sec-
énoncée par le ministre, tout se déroule comme s'il n'y avait
possibilités à la portée des collèges. A partir des critères
tion doit reposer sur une analyse externe de l'éventail des
en prélevé à de nouvelles contraintes, mais une telle déci-
Dans la conjoncture économique actuelle, on ne peut s'opposer
tre, ou coupe là où c'est techniquement possible de la faire.
Da l'absence de politique globale, comme en témoigne la multi-

le Conseil des collèges a, dans ses derniers avis concernant l'allocation des ressources, fait des recommandations qui rejoignent cette observation. L'État, malheureusement, ne semble pas avoir conçu pour l'instant de plan d'ensemble. Sur presque aucun des différents budgétaires importantes, il serait appliquer systématiquement la règle suivante : toute économie de ressources réalisée dans un secteur sert d'abord à réduire le déficit provincial.

Une telle pratique ne tend pas à stimuler les administrations et ne favorise guère l'efficacité. Elle aura en peu de temps rapporté tous les fruits qu'on pouvait en escompter. On ne peut attendre d'efforts positifs prolongés d'une règle qui tend à pénaliser les administrations les plus efficaces.

Il faudra trouver le courage de revoir les conventions collectives qui, dans le réseau collégial, limitent considérablement la liberté d'action. C'est une question de rigueur en période de déficits budgétaires mais aussi une question d'équité. La citation suivante du ministre de l'Éducation, tirée de son discours au moment de la défense des crédits de son ministère le 11 juin 1981, montre à l'évidence que des changements s'imposent :

> "Pour tout dire, et même si nous avons réussi à éviter le pire, nous n'avons vraiment pas eu le choix des objets de compressions. Nous avons coupé là où il était techniquement possible de le faire, c'est-à-dire, dans les éléments de programmes dont les modes de financement ne sont pas intouchables et dans les subventions de base générales dont les organismes scolaires ont l'entière responsabilité de gestion."

l'objet d'un plan d'ensemble.

Une gestion planifiée ne sera possible pour les collèges que le jour où l'Etat pourra assurer que le réseau collégial fera l'objet d'un plan d'ensemble.

conduiront nulle part si l'Etat ne joue pas son rôle.

complètera visant à doter de meilleurs outils de gestion ne Autrement dit, tous les efforts des gestionnaires les plus utile de revenus. Ce sont là des préalables indispensables. liberté d'action suffisante de même qu'un minimum de stabi- que jamais auparavant, l'Etat doit assurer aux collèges une la "stabilité" du réseau et des établissements. Ainsi, plus pe de fournir les moyens nécessaires au "développement" et à des collèges une gestion appropriée et efficace, il lui incombe médiate en ce qui nous concerne, l'Etat est en droit d'exiger si, par ailleurs, pour en revenir à une préoccupation plus im-

grande rigueur et un souci plus élevé de l'efficacité.

budgétaire peut fournir l'occasion d'introduire une plus sera d'autant plus facile de démontrer que la décroissance sur un étalonne de crédibilité et de conscience social, il lui elle impérative. Si l'Etat a pris soin d'abnuyer sa démarche crédibilité et la vitalité du processus démocratique devient trouble, la recherche de nouvelles voies pour mal tenir sa son impact sur les consensus. Aussi, dans cet environnement période de décroissance est capitale, précisément à cause de économiques conservent toute leur importance. L'équité et la simplicité administrative d'une mesure et ses incidences partage plus équitable des ressources. Il faut réaliser du naturellement du côté de la force plutôt que de celui d'un cette bataille entre groupes d'intérêts, l'Etat ne se range

9. LE RÔLE DE L'ÉTAT

L'État du Québec, qui n'en doute, exerce une influence considérable sur les collèges. Ce sont ses créatures. Il est le créateur, disons l'unique pourvoyeur de fonds. Il fixe les règles budgétaires, édicte de nombreux règlements, nomme la plupart des membres du conseil d'administration, négocie et signe les conventions collectives, etc. C'est lui qui a déclenché le processus de changement en imposant des restrictions budgétaires aux collèges.

Son rôle est donc capital, et il partage avec les administrations locales, la responsabilité de la bonne marche des collèges. Or, si la phase réactive a pour principal auteur les collèges eux-mêmes, la phase active ne peut se passer d'une intervention vigoureuse de l'État.

L'État doit logiquement, dans un premier temps, s'adresser à l'ensemble de la société québécoise et l'inviter à consentir à des sacrifices et à accepter un ralentissement de la croissance de son niveau de vie. Le gouvernement québécois doit être en mesure de démontrer que le temps de l'abondance est révolu du moins pour un temps et que la crise actuelle n'est pas du même type que les récessions passées. Il devra faire la preuve que les priorités qu'il a retenues sont les bonnes et que la solution passe par une mutation de nos modes de vie.

Le contexte actuel réduit en définitive l'État à un rôle d'intervenant ponctuel et représentatif. Le risque est élevé que, dans

l'une et l'autre approches visent la réalisation des ressources, seul moyen, en période de réduction de réponse aux besoins changeants de la clientèle et de la communauté. A moins de faire appel à des sources de financement autres que celles de l'Etat.

concaption nouvelle de la croissance.

nettement plus exploratoire et elle s'appuie sur une temporaire. La seconde approche dite "active" est meilleure accommodement à une situation présente comme qui tente de trouver, en réaction à une conjoncture, les correspond, comme son nom l'indique, à un type de gestion vécu des collèges. La première approche dite "réactive" oriter sur un continuum et qui veulent tenir compte du modèle qui suit présente deux approches que l'on peut

Dans le but de favoriser ce processus de changement, le

permettra de retrouver toute sa vitalité.

d'équilibre (E) donné à un nouvel équilibre (E') qui lui

s'agit d'amener le collège à se déplacer d'un niveau

vieux, le collège doit viser une nouvelle cible. Il

intégration, et ainsi de suite... Pour rompre ce cercle

nouvelles tensions, qui, à leur tour, accentueront la dé-

le. Ce dysfonctionnement sera lui-même à l'origine de

désintégration de n'importe quelle institution collégia-

riquant fort, à plus ou moins long terme, d'amener la

tant des contraintes budgétaires présentes et à venir

sans réorientation, les tensions de toutes sortes résul-

ce des organisations.

ces des coupures ont un impact considérable sur la répon-

te option. Nous nous bornerons à souligner que les cau-

sons de développer rejette l'usage exclusif de la prévi-

ou couper les services. Le modèle que nous propo-

rem'ver de nouvelles ressources, améliorer l'efficacité,

cas, encourager le personnel à "relever tout en faisant du mieux qu'il peut.

3.2A Bien établir la caractère inévitable des coupures

Evidemment, aucun collège ne pourra procéder à des coupures sans provoquer de résistance. Il s'agit d'une tâche complexe et éminemment politique qui requiert beaucoup de temps et de patience. C'est une tâche pénible parce que, d'une part, les personnes concernées considèrent que l'activité touchée est une sorte de droit acquis et, d'autre part, parce que les instruments permettant de comparer les nouvelles activités aux anciennes sont souvent très déficients. En définitive, la décision sera fondée sur le gros bon sens, lui-même tributaire d'un certain schème de valeur: où finit le *bon sens*? où commence l'arbitraire?

La première étape consiste à bien faire reconnaître la nécessité de procéder à des coupures. Même si la tâche est facilitée dans une certaine mesure compte tenu de l'information véhiculée par les différents paliers de gouvernement, elle n'en demeure pas moins intéressante. Les oppposants ont l'avantage de faire ressortir les bénéfices tangibles (services offerts, emplois, etc.) de la situation actuelle. L'administration doit être en mesure de présenter des arguments aussi convaincants, notamment en mettant l'emphase sur les conséquences négatives du statu quo.

9.23 Plutôt que de surcontrôler, inviter le personnel à "relaxer"

Il y a certainement peu d'organisations qui, délibérément, désirent limiter la créativité et la capacité d'adaptation de leurs personnels. Pourtant, il n'est pas rare qu'un bon nombre de politiques, de règles et d'attitudes limitent indirectement par jouer ce rôle.

Engagées dans un processus qu'elles n'ont ni compris ni décrié, les directions locales peuvent agir sur le climat et faciliter l'adaptation aux situations nouvelles, en évitant de céder à la tentation toute naturelle de tout contrôler. Fréquemment, les administrations occupées à réduire les coûts développent avec encore plus de raffinement et dans le détail de nouvelles mesures de contrôle. Or, devant les conséquences souvent complexes et imprévisibles des coupures, on aurait avantage à ménager une certaine latitude dans le but de faciliter l'expérimentation et les ajustements.

Règle générale, l'organisation y gagnera, si la direction, plutôt que de surcontrôler comme c'est souvent le

3.32 "Rentabiliser" sans sacrifier le processus démocratique

Les règles et conventions actuelles laissent relativement peu de place à une amélioration sensible de la productivité des ressources. Cependant, certaines économies peuvent être réalisées et bon nombre de collèges en ont déjà fait l'expérience.

La tendance à vouloir imiter l'entreprise privée comporte à n'en pas douter de nombreux avantages. Beaucoup d'activités en prêtent admirablement bien à une gestion du même type. Certaines caractéristiques du management s'appliquent tout aussi bien au secteur privé qu'au secteur public et ceci est peut-être encore plus vrai en période de restrictions. Toutefois, à vouloir trop se comparer à la PME comme on se plaît déjà à le faire en certains milieux, on risque de dénaturer la mission même des collèges. Qu'arriverait-il s'il fallait couper ou fermer tous les services qui ne sont pas rentables? (1) Il, dans le passé, on ne s'est pas suffisamment inspiré du secteur privé, le danger désormais, pourrait bien être d'en attendre trop.

---

(1) Le mot "rentables" est utilisé ici dans son sens propre.

par ailleurs, il serait souhaitable que l'administration donne l'exemple en allégeant le plus possible l'appareil administratif, ne serait-ce que pour bien démontrer que les services éducatifs n'ont été ou ne seront toujours qu'un dernier recours. Ce ne sont pas autant les économies à réaliser qui comptent ici mais l'effet d'entraînement, les retombées psychologiques. Car l'administration aura bien expliquer très rationnellement la justesse de son point de vue, si elle oublie que le processus de réduction est aussi un phénomène psychologique, non seulement aura-t-elle bien du mal à se faire entendre mais elle risquera d'amplifier les réactions hostiles. Si, comme c'est le cas dans bien des collèges, on a déjà effectué des coupures significatives à ce niveau, il conviendra d'en faire largement état afin que soient bien connues les vigées de la direction.

L'égalité passe aussi par la constance dans le management. On attend d'un administrateur, peu importe son niveau de responsabilité, qu'il traite de la même façon les individus qui se trouvent dans des situations analogues. Plus qu'à d'autres moments peut-être, il faudra s'assurer que les différents gestionnaires adoptent les mêmes attitudes envers leur personnel. On trouvera peut-être, dans une certaine mesure, servir de contrepoids à la tendance à la centralisation de l'institution.

tendances à tout jour pouvant servir de points d'appui à l'élaboration de stratégies diverses.

Il convient, en effet, dans cet environnement turbulent et incertain d'articuler un certain nombre de stratégies pour faire face à la situation dans l'immédiat, sans oublier toutefois que les solutions véritables exigeront des changements beaucoup plus profonds dont nous traiterons dans le chapitre suivant. Il apparaît illusoire pour les collèges, faute de moyens, de contrer à court terme des courants aussi puissants que la centralisation ou la radicalisation des relations de travail pour ne rappeler que ceux-là. C'est pourquoi nous croyons que les efforts doivent plutôt se limiter à maintenir intacts les éléments essentiels du système, à approvisionner le système des compétences rendues nécessaires et à travailler à la préparation de la tâche à venir.

Les suggestions qui suivent ne prétendent pas être particulièrement appropriées ou encore faire le tour de la question. L'intention est plus modeste et vise à provoquer la réflexion au moment où nous avons un urgent besoin de développer des modèles mieux adaptés pour rendre plus simple et moins punitive la gestion de la déresponsabilisation.

3.21 Viser à maintenir et à améliorer la crédibilité de l'administration locale

Considérer les comptes client-bases comme étant seulement à l'origine de la "crise" est une erreur. La matière

signifierons dans de nombreux cas des sacrifices, le retrait de privilèges souvent considérés comme des droits non négociables, autant d'efforts qui risquent fort de paralyser toute nouvelle initiative. C'est que dans le passé, l'innovation dans les collèges a toujours été accompagnée d'un ajout de ressources. Au moment précis où la nécessité de changer, d'innover, se fait de plus en plus pressante, les collèges ne disposent plus de nouvelles ressources. Ils doivent nécessairement réallouer les ressources existantes. Or, il se trouvera toujours des gens pour qui la priorité doit nécessairement porter sur ce qui existe plutôt que sur de nouveaux projets. La preuve lacombe alors à celui qui veut porter atteinte au statu quo.

Dans la pratique, les collèges devront en quelque sorte faire les activités existantes en faveur des nouvelles. Dans cet environnement déjà trouble, le risque n'est-il pas grand pour qu'on ne colère à peu près plus aucun changement? La préoccupation principale devenant la survie, on ne cherche plus les réformes, on n'aspire plus qu'au statu quo.

3.2 Quelques éléments de stratégie

Il est de mieux valoir qu'ils en sont actuellement. Les A défaut pour les collèges de savoir de façon précise où certain nombre de grandes tendances peut au moins permet- ils vont en ces temps difficiles, la description d'un

3.13 Innovation menacée

Mais, faute de ressources, les changements souhaités appel à l'imagination et à la créativité du personnel. face au remplacement budgétaire, on fera abondamment d'intervenir à leur façon.

les ressources disponibles, et ils ne manqueront pas communauté environnante demeureront bloqués peu importe ou amputée. Enfin, les besoins des étudiants et de la d'un très mauvais oeil que leurs projets soient freinés préparé et mis en branle de nouveaux projets, verront tial. Les gestionnaires, en particulier ceux qui ont dicale est affectée dans ce qu'il y a de plus fondamen- Quand le nombre de membres diminue, l'organisation syn- finance sont intimement liés au nombre d'adhérents.

Dans le monde syndical, le pouvoir, le prestige et les

core que le secteur de l'éducation doit être épargné. du'on n'a pas démontré la nécessité de couper, on sou- bonnes qui argumenteront qu'il n'y a pas de désastre si ra toujours dans n'importe quel environnement des per- pectionnaires et même la communauté locale. On trouve- ronts groupes d'employés syndiqués, les étudiants, les tiveront de bonnes raisons de rétablir les diffé-

A peu près toutes les composantes de la communauté

à y réfléchir.

entreprises des comptera et il est normal de chercher aux organisations. Aucune organisation n'accepte avec

relentissement des activités économiques frappe à peu près indistinctement toutes les entreprises qu'elles soient privées ou publiques.

Les directions de celles-ci vont vraisemblablement sur la défensive. Incapables, pratiquement de dépenser pas des assurances nécessaires, d'affirmer de quel côté iront les coupures et quand on y mettra fin, on ne les croira guère quoiqu'elles disent ou fassent pour rentrer de calmer toute personnels.

L'insécurité et l'inactivation des travailleurs seront rapidement transformées en pression de toutes sortes sur les leaders syndicaux. Ce qui se traduira sur le plan local par un marchandage de tous les jours alors que la radicalisation dans le secteur des relations de travail atteindra de nouveaux sommets.

Cette inactivation pratiquement généralisée paralysera les cadres et gérants et on assistera à de nouveaux projets prônant plus que jamais supprimant la syndicalisation des cadres.

5.14 Généralisation de la résistance

Ce phénomène ne surprendra personne. Il est bien connu que, même accompagnée de récompenses, les changements ne se font habituellement pas sans résistance. Il est donc très naturel chez l'homme de réagir à une perte non compensée. Cette vérité s'appliquerait également

3.13 Insatisfaction au travail et radicalisation des relations de travail

Les conséquences des compressions sur le moral du personnel, bien que difficiles à mesurer, sont indéniables. La réduction des ressources engendre l'insécurité, réduit les opportunités de promotion et provoque la démobilisation des employés. Les collègues seront très sérieusement touchés à partir du moment où les individus qui par nature diffèrent l'excellence commencent à être médiocres par frustration.

En situation de déresponsabilisation, on constate que les employés les plus mobiles qui sont souvent les plus talentueux sont les premiers à quitter, ce qui n'est pas sans affecter la motivation au travail. Ce phénomène est moins important ces années-ci, considérant que le pouvoir d'économie qu'ils pouvaient réaliser. Ainsi donc, malgré des ressources importantes, les collèges pour des raisons structurelles internes ne seront plus en mesure de faire face aux contraintes financières qu'on semble vouloir continuer de leur imposer. Les limites que les cadres légaux imposent à toute réallocation des ressources ou réforme sont tels le point de faire disparaître le peu de souplesse que permettait encore le système collégial. Où sont les réserves qui permettent ordinairement de faire face aux situations d'urgence?

personne ne prend la peine d'évaluer les retombées à plus long terme de ces décisions.

La période de désorganisation, la tentation est grande de s'inspirer de modèles de gestion prévalant dans l'entreprise privée. Si cette période devait durer un certain temps, les collèges pourraient avoir tendance à faire de plus en plus appel à des gestionnaires provenant d'entreprises privées.

Les restrictions ont évidemment un effet direct sur la "flexibilité" des organisations, c'est-à-dire la capacité de ces dernières à s'adapter à de nouvelles situations. La quantité de "mou" qui existe dans les organisations gouvernementales n'a jamais fait l'objet d'évaluation, mais compte tenu des sommes colossales dépensées dans le secteur public, plusieurs seraient prêts à parier qu'elle est très importante. Or, dans le cas des collèges, il faut savoir que les dépenses de fonctionnement ont évolué de telle façon que de 1978-1979 à 1982-1983, la part consacrée à la rémunération des diverses catégories de personnels est passée de 81.3% à 89.8% alors que pour la même période, l'envoppe consacrée aux autres dépenses passait de 18.7% à 10.2%. Face aux restrictions budgétaires, les collèges ont réalisé ces dernières années des économies importantes en réduisant le coût des différents postes budgétaires sur lesquels ils peuvent exercer un contrôle.

qu'on toute autre occasion. En effet, le leadership est habituellement arrivé en période de crise. Certains pensent qu'il est apparu à Sumer ou en Grèce plus vraisemblablement à l'époque de crise de la démocratie. Dans ce premier cas, le leadership a apparemment été utilisé pour l'entrée d'un nouveau type de gestion. La gestion de l'autorité ne pouvait pas s'être tenue pour acquise et l'on a commencé à faire appel à des techniques de persuasion. Dans le second cas, il semble que le leadership ait été utilisé pour la première fois pour faire face à une crise. Ce n'est pas par hasard que le leadership a été développé à Athènes et à Rome à l'époque de la démocratie. Il est également dynamique dans le passé et, à bien des égards, il l'a définitivement. Traditionnellement, on attend du gestionnaire qu'il se conforme à un ensemble de règles et de procédures. Les conventions et règlements établis qu'il a mission d'administrer ne sont de bonne augure. Il se vient rapidement à périr l'uniformité.

Plus l'organisation de travail dans les colonies sera apte à faire nouvelle que nous vivons, plus nous verrons apparaître des leaders habiles à la recherche de réponses créatrices. Il sera le temps, ils en viendront à développer des habiletés et des pratiques qui rendront moins pénible la gestion de la déstabilisation. Plus nous deviendrons habiles dans l'art d'utiliser les compétences, plus ces dernières paraîtront normales et seront alors moins régulièrement, plus nous pourrons récupérer des

4.3 La direction

but et finalité. Sans doute l'idéologie véhiculée par l'approche active aura-t-elle un impact sur les structures du pouvoir et les relations entre les individus et les groupes.

l'incertitude et la nécessité de réaliser continuellement la flexibilité des organisations pour peu qu'elles veuillent rapidement et efficacement à la demande. Aussi, est-il nécessaire que la possibilité d'action soit de courte durée. La centralisation vise toujours une efficacité à court terme au détriment des notions à moyen et long terme. Les principes de diversité et de flexibilité doivent entrer dans la triade de départ selon comme un contrepoids à l'efficacité prônée à court terme. "Flexibilité" et "diversité" peuvent être considérées comme deux concepts clés, deux grandes tendances qui mériteront d'être protégées et encouragées au sein des organisations si on veut éviter le piège qui nous guette et qui consiste à appliquer systématiquement sur une grande échelle un savoir pourtant partiel.

Par ailleurs, les concepts de centralisation et décentralisation sont, ces temps-ci, fréquemment galvaudés et souvent vus comme deux modes de gestion qui s'opposent mutuellement. Comme s'il fallait choisir une voie pour toutes de centraliser ou de décentraliser, comme si ces deux modes ne pouvaient coexister. En réalité, ces deux concepts sont les deux versants d'une même dynamique;

plus grand dénominateur commun obtenu dans des comités de toutes sortes. Plutôt que de rechercher une action spécifique, il est fréquent qu'on cherche à combiner toutes les alternatives dans un mélange plus ou moins décoré de sens.

Des préoccupations différentes ne sont pas nécessairement de mauvaises choses en elles mêmes mais elles font rarement l'objet d'analyses et de choix explicites. Il est de ce fait de ne pas choisir. Car, ne nous trompons pas, le fait de ne pas choisir d'orientation équivaut à laisser à d'autres le soin de décider pour nous. En l'absence de choix, les politiques se font de toute façon au gré des différents intervenants. Dorénavant, nous devrons forger le futur plus en planifiant que par défaut.

Une autre caractéristique provient de la difficulté de planifier en face de l'incertitude soulevée précédemment. Plus que jamais dans le passé peut-être, il est difficile d'anticiper le futur. En conséquence, nos plans devront prévoir différents scénarios et, par-dessus tout, être assez souples pour pouvoir être modifiés en fonction d'événements imprévisibles. Ils devront nous permettre de tirer profit de toutes les opportunités à compris de celles qui n'étaient pas prévues.

4.3 L'organisation

La première de planification devrait permettre à chaque organisation de se structurer en mettant le focus sur ses

8.1 La planification

processus démontant les murs et y jouant essentiellement le
rôle.

Le parti démoliant d'une telle vision des choses est naturellement de pratiquer la désobéissance civile. Est-ce à dire que la gestion de la désobéissance civile de manière à éviter les éléments de processus de pratique même? Evidemment pas. Les dilemmes de gestion demeurent. Ils sont d'ailleurs d'autant plus aigus que la désobéissance civile est une pratique qui ne s'agit pas d'une situation temporaire: c'est ce qu'il ne s'agit pas d'une situation temporaire: c'est ce qu'il ne s'agit pas d'une situation temporaire: c'est ce qu'il

4. LE PROCESSUS DE CRÉATION ET L'APPROCHE ACTIVE

Dans changements majeurs, sans théorisation, les tentatives de toutes sortes résultant des contraintes budgétaires productives et à vouloir réduire tout, à plus ou moins long terme, d'empêcher le processus de déstructuration du réseau collégial. Ce développement sera lui-même à l'origine de nouvelles tensions qui, à leur tour, provoqueront la déstructuration et ainsi de suite...

Quand nous cherchons à résoudre un problème difficile auquel nous sommes confrontés, comme c'est le cas actuellement, nous nous tournons naturellement vers les choses que nous faisons le mieux. Ce qui, dans bien des cas, est une façon de tenter de remédier au mal en intensifiant ces causes. Nous sentons tous plus ou moins confusément que, cette fois-ci, il ne suffira pas de tapiécer, de contrer ou encore d'être plus efficace ou ingénieux. Car, soupçonne-le, l'ingénieux n'a pas manqué dans le passé. Tous avons échafaudé des merveilles de rationnement, (la formule d'allocation des enseignants (ou collèges, par exemple) ou départiment portuls de la plus élémentaire sagesse. La solution réside, dans un premier temps, dans la volonté et la capacité de notre société et de nos leaders de faire des choix. Le refus de choisir, on dégit de l'urgence, est à l'origine de nombreuses difficultés vécues par les collèges. L'attitude accordée aux moyens est indispensable mais un vœu d'attention par rapport aux fins nous retire en quelque sorte le pouvoir de choisir celles qu'on préfère vraiment.

3.25 Utiliser d'abord les computers "proportionnelles" plutôt que "adjectives"

Quand vient le temps de réduire les ressources, les administrations sont aux prises avec un dilemme. D'une part, les computers proportionnelles offrent de nombreux avantages dont le plus important est sans contredit sa simplicité. Par ailleurs, leur utilisation sous-entend que toutes les activités ainsi réduites concourent avec la même efficacité à l'atteinte des buts de l'organisation, ce qui est manifestement faux.

L'idéal serait évidemment de pouvoir mesurer la part de chaque activité et de procéder par la suite à des computers adjectives. On imagine les difficultés de l'entreprise même à plus long terme. On comprendra facilement qu'à court terme, l'opération soit très périlleuse.

ressources importantes pour faire face à la demande changeante.

Mais l'exercice du leadership sera d'abord une affaire de courage et de choix. Nous aurons besoin de gens convaincus qui auront la détermination et la vision de décider ce qui vaut d'être fait. C'est ce qui nous fait dire que la dimension "politique" de la tâche du leadership est plus nette que jamais auparavant.

Si on veut résumer, on dira que la tâche majeure du leader en période de décroissance sera de maintenir l'attention de tous sur les objectifs de l'organisation tout en poursuivant des politiques de gestion qui amèneront une meilleure utilisation des ressources. Car l'esprit d'innovation doit être permanent, chaque moment, chaque situation peut inciter à innover. Il faut donc demeurer à l'affût et être disponible.

6.4 L'évaluation

L'opération "évaluation" est toujours fondamentalement la même et peut être formulée à l'aide de deux brèves questions: les résultats sont-ils conformes aux prévisions? Sinon, pourquoi?

Règle générale, on s'accorde pour dire que ce qui a fait l'objet d'une prévision doit faire aussi l'objet d'une évaluation. Si des écarts surgissent, on ne doit pas seulement les constater mais les interpréter. Tout écart

entre les prévisions et les résultats : une cause qui est une erreur de planification ou un défaut d'exécution ou les deux à la fois.

Dans le secteur public, la différence entre nos habitudes passées (croissance) et futures (décroissance) se compare en simplifiant un peu, à la différence qui peut exister entre dépenser le plus de dollars possible et obtenir le plus des dollars dépensés.

La planification en période de décroissance prenant tout son sens et une direction particulière, il est normal que l'évaluation qui l'accompagne en subisse les effets. Il ne suffira plus de vérifier si les objectifs ont été atteints efficacement; de plus en plus, on questionnera les finalités et les objectifs eux-mêmes. On se demandera non seulement si on fait bien ce que l'on fait, mais également, si on fait ce qui doit être fait. C'est une chose de faire les choses correctement, c'en est une autre de faire les bonnes choses. On passera plus de temps à soupeser le bien-fondé des buts, des priorités, des programmes et des activités.

De plus, l'évaluation actuelle est basée sur le contrôle d'un système centralisé avec ses règles et procédures qui encouragent l'uniformité et parfois même la médiocrité. Plutôt que les administrations locales soient jugées par l'organisme central à partir de leur capacité de se conformer ou pas à une certaine routine, un système plus décentralisé pourrait permettre de les évaluer en fonc-

tion de leurs aptitudes à établir et à réaliser un plan approprié qui correspond aux besoins de leur clientèle.

Ceci ne signifie pas que l'État n'aurait qu'à subventionner les collèges sans exercer aucune forme de contrôle. Au point de départ, le pouvoir central aurait la responsabilité de s'assurer que les plans élaborés par les collèges sont conformes aux grandes orientations et aux règles provinciales. Périodiquement, par la suite, l'État avec chacun des collèges reverrait les plans et en évaluerait la portée et les retombées.

Voilà donc les grandes étapes de l'approche administrative dite "active". Reste à savoir quelle approche les collèges pourront en fait adopter, "active" ou "réactive". Sans doute utiliseront-ils dans l'ordre l'une et l'autre approches, les rendant ainsi complémentaires. Face à un avenir incertain, les collèges préféreront être attentifs et choisir selon les circonstances.

7. En guise de conclusion

Le réseau collégial a été mis sur pied durant une période d'abondance. Prospères dans un environnement prospère, les collèges se sont donnés des moyens d'action qui respiraient et reflétaient la même abondance. De même ordre étaient les outils de gestion que les collèges se sont donnés. Et c'est à travers ces moyens et ces modes de gestion que les collèges ont toujours cherché à donner un enseignement de qualité.

C'est ainsi que, pendant quinze années, abondance des ressources et qualité de la formation ont cheminé ensemble dans la réalité des êtres et des choses, dans l'esprit comme dans l'action. De là à rendre l'une dépendante de l'autre, à croire que l'abondance est la cause de la qualité, il n'y a qu'un pas qui a pu être facilement franchi.

Cette dépendance a pu paraître telle dans le passé des collèges. Mais c'est une apparence trompeuse: rien, en effet, ne permet de faire une telle association causale entre l'abondance vécue et la qualité obtenue. La concomitance observée entre les deux réalités signifie qu'il y a une corrélation entre elles, pas nécessairement, loin de là, qu'il y a un lien de causalité entre les deux. Identifier corrélation et causalité, c'est prendre un raccourci scientifique (et administratif) plutôt dangereux! Il y a une qualité possible à travers des moyens abondants, et cette qualité a été souvent observée dans le passé, et il y a une qualité possible à travers des moyens restreints et c'est à cette qualité renouvelée que devraient songer les collèges: la décroissance quantitative

n'entraîne pas la déchéance qualitative, du moins quand on se donne les moyens de faire face à celle-là.

L'éventail des valeurs qui caractérisent la qualité de la formation est aussi large que l'ensemble des valeurs auquel se réfère la personne humaine à travers sa sensibilité, son affectivité, sa rationalité, sa spiritualité. L'importance et la hiérarchie des valeurs auxquelles la personne humaine adhère, et dont elle a besoin pour vivre et travailler, varient d'une époque à une autre et un des facteurs importants de cette variation est le facteur économique. Chaque époque secrète ses valeurs ou plutôt recrée sa propre hiérarchie de valeurs, les époques d'austérité comme les époques d'abondance: c'est l'un des principaux traits fondamentaux de la personne humaine, et son tremplin pour dominer son environnement, que de pouvoir s'adapter. Donner un enseignement de qualité dans une période d'austérité, c'est donner à l'étudiant les moyens de bien vivre et de travailler en harmonie avec les valeurs de cette époque qui est la sienne. Donner un enseignement de qualité dans une telle période, qui a des valeurs différentes, c'est sans doute également utiliser des moyens d'enseignement autres que ceux d'une époque d'abondance.

Une des principales responsabilités des administrateurs, c'est de prévoir, ce qui est autre chose que gérer la crise au quotidien. C'est anticiper pour des lendemains permanents à partir d'une situation donnée. Ce qui n'est pas toujours une position confortable.

C'est à travers les coupures budgétaires, les mises en disponibilité et les restrictions de services d'aujourd'hui, et les réactions qu'elles entraînent, que les administrateurs doivent se donner des objectifs renouvelés et se doter d'outils différents pour l'avenir, ce qui ne va pas sans tensions, ni sans hésitations.

Le Conseil des collèges estime cependant que les administrateurs du réseau collégial ne peuvent faire l'économie de cette conversion des objectifs et des moyens, sans parler de celle des mentalités, la plus difficile. Ils ne peuvent en faire l'économie sans risquer de contribuer à mettre en place un système où règneront la morosité, le regret et le dépit de ceux qui, nostalgiques de la belle époque, n'auront pu se résoudre à vivre au présent.

Les administrateurs ne doivent surtout pas faire l'économie de cette conversion parce que le résultat qui est au bout du chemin à parcourir, c'est celui de la qualité de l'enseignement.

Titres parus dans cette collection :

Les CÉGEP, collèges d'État ou établissements autonomes?
Version intégrale 59-1541

Les CÉGEP, collèges d'État ou établissements autonomes?
Version abrégée 59-1542

8283-1441 59-1543